

السنة الخامسة  
العدد الثالث والعشرون

ديسمبر  
(كانون الثاني)  
١٩٩٧

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# الإدارة من موقع الأحداث

"جمبا كايزن": إدارة المكان والزمان في اليابان  
تأليف: ماسكاي إيماي

## الإدارة من فوق

تشعر ببرد شديد في دار السينما، وعندما تخبر المدير، يؤكد لك أن: "درجة حرارة مكيف الهواء يضبطها الكمبيوتر. وبالتأكيد هي ملائمة لجسم الإنسان السليم." وينصحك بالذهاب لطبيب روماتيزم.

عملاء يتشكون من وجود حشرات بزجاجات المياه الغازية.. فيتعجب مدير الشركة "لا يمكن! فالتعبئة تتم آليا. لابد أن الحشرات سقطت في الزجاجاة بعد فتحها".

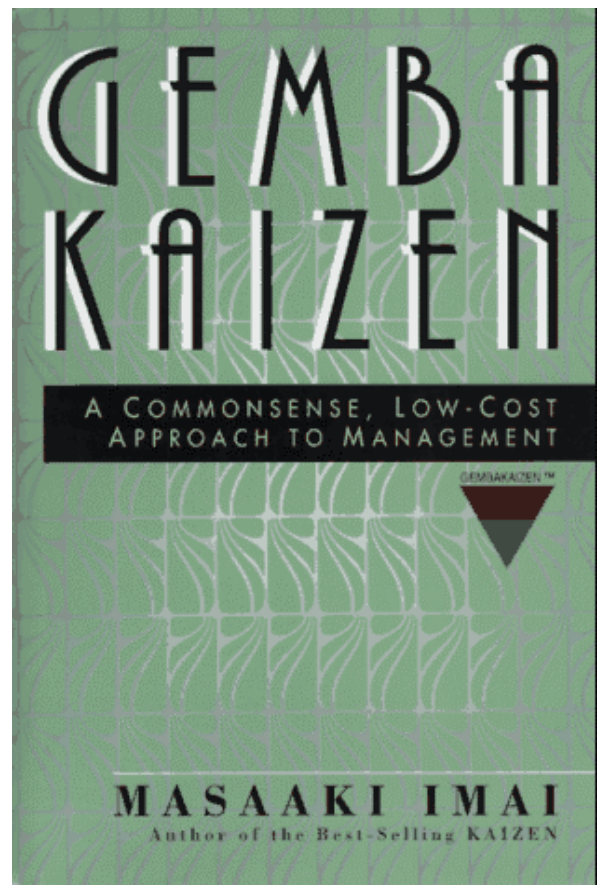
يكتفي كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم، ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام.

إنهم لا يعرفون شيئا عن منتجاتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف مرتباتهم.

هؤلاء المديرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم. لذا فهم غريباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق. و عندما تتفصل علاقتهم الحقيقية بمواقع الأحداث على هذا النحو، تتفصل - أيضا - علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعملائهم.

## جمبا: إدارة المكان

عندما ينقل لك التلفزيون الياباني تغطية إخبارية عن زلزال، فإن المذيع يقول: "ننقل لكم هذا التقرير من



**جمبا**. " أي أنه يتحدث من موقع الحدث.

"**جمبا**" في اليابانية تعني الموقع الفعلي للأحداث .. المكان الذي تتولد فيه القيمة المقدمة للعميل .. مثل خط إنتاج شركة سيارات أو مطبخ مطعم ما، أو مكاتب التحرير في إحدى الصحف.

## كايزن: إدارة الزمان

الأسلوب الياباني للتطوير المستمر، بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية والوفر.

"كايزن" لا يعني التطوير التكنولوجي واستخدام الأساليب المعقدة، بل على العكس، فإن "كايزن" هو ألد أعداء التعقيد، فهو يهدف إلى تخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.

## "جمبا كايزن"

تعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع. ويمكننا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث".

يتكون هذا الأسلوب الإداري الياباني من خمس خطوات، هي:

## ١- عندما تظهر مشكلة انزل إلى موقع الأحداث، أولاً:

لا تحاول أن تدير الشركة من برجك العاجي. بل كن دائماً في موقع الحدث. وراقب ما يحدث لحظة بلحظة.

## جمبا في الفندق

لم تصلني كثير من رسائل الفاكس التي كنت أنتظرها، أثناء إقامتي في أحد الفنادق. فما كان مني إلا أن نزلت إلى موقع الأحداث .. إلى غرفة الاتصالات. بالفعل لم تكن هناك أية قواعد مقننة لاستقبال رسائل الفاكس. فبعض العاملين كانوا يضعونها في الأدراج، وآخرون يتركونها مبعثرة فوق المكاتب، وذلك حتى يأتي أحدهم ويسأل عنها.

ببساطة ووضوح كان الحل بأسلوب "جمبا كايزن"، هو:

١- وضع قواعد مقننة لاستقبال رسائل الفاكس، بحيث يعين فرد مسئول عنها.

٢- إنشاء أدراج صغيرة لكل غرفة توضع بداخلها رسائل الفاكس الموجهة إليها.

عندما تنزل إلى موقع الأحداث، تستطيع أن تشخص المشكلة بدقة تامة، كما تستطيع أن تصف العلاج الفعال لها. أراهن أن أحدا ممن بالفندق لم تراوده تلك الفكرة، وأنهم اكتفوا بالتخطيط والتصميم أثناء الجلوس في مكاتبهم الفاخرة.

كان "تايتشي أونو" إذا ما أحس بأن أحد مديريه

بشركة "تويوتا"، منفصل عن المصنع، يقوده إلى وسط العمال، ويرسم على الأرض دائرة طباشيرية لا يفارقها المدير إلا وقد عرف كل كبيرة وصغيرة تحدث من حوله.

## ٢- أهتم بعناصر موقع الأحداث:

عناصر موقع الأحداث هي: الأفراد والآلات والمعدات الهامة. فإذا وجدت إحداها معطلا، لا تغادر إلى قاعة الاجتماعات لتلقي محاضرة لرفع الروح المعنوية، بل اصلح الآلة أولاً.

## ٣- اتخذ إجراءات وقائية فورية:

كانت الرقائق المعدنية المتحركة على السير العلوي كثيراً ما تسقط على السير السفلي فتؤدي إلى توقف الآلات بين الحين والآخر. وكان العامل يلتقطها في كل مرة، وما هي إلا دقائق حتى تسقط غيرها، فيلتقطها، وهكذا. وهذه مجرد إجراءات وقائية فورية ولكنها ليست جذرية

## ٤- ابحث عن السبب الجذري:

بعد اتخاذ الإجراءات الفورية التي تمنع توقف العمل، اجمع المعلومات اللازمة لكشف مصدر العطل أو المشكلة.

في هذا المجال استخدم "لماذا" أربع مرات:

لماذا؟ لأن الأرض زلقة.

لماذا؟ لأن عليها زيت.

لماذا؟ لأن الزيت يتسرب من الآلة.

لماذا؟ صمام الزيت قديم ومتآكل.

١- أنها أفضل وأسهل طريقة لإجراز المهمة.

٢- تؤدي إلى زيادة خبرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة، دون أن تساعد على الكسل.

٣- توفر معايير واضحة لقياس الأداء. فيدون ذلك لن يمكنك أن تحدد ما إذا كان التقصير في الموظف أم في أسلوب الأداء نفسه.

٤- توضح خط السير الواقعي للعمليات. تبنى القواعد- عادة - على الخبرات السابقة في أداء وممارسة نفس المهام؛ فإذا تعرفت على خط سير (أو تدفق) العمليات، فإنك ستتمكن من تحديد سبب التقصير ومكانه بمجرد دراسة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي.

٥- من السهل تطبيقها وتطويرها. يجب أن تكون إجراءات وقواعد التشغيل ملائمة لاستيعاب العمال ووعيهم، دون تعقيد. كما يجب أن تتميز بقابليتها للتطوير وإدخال التعديلات عليها كلما تطلب الأمر ذلك.

٦- تزيد أهداف الإنتاج وضوحا.

٧- تحدد المهام التي يجب أن يتدرب عليها العاملون ويتعلمونها.

٨- توفر أساساً للمراجعة والتقييم. بمعنى أنها توضح للمدير إذا ما كان العمل يتم بالطريقة السليمة، وما إذا كان كل فرد يؤدي عمله بالإخلاص والجودة المطلوبين.

٩- توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ والتغلب على نقاط الاختناق.

## ٥- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة:

التقنين هو واحد من أهم ثلاثة أنشطة أساسية لأسلوب "جمبا كايزن".

## استراتيجيات جمبا كايزن:

يجب أن يكون الهدف الرئيسي للأنشطة، التي تتم داخل جمبا (موقع الأحداث)، يجب أن يكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال العمل طبقا لقواعد تشغيل بسيطة وفعالة.

لذا فإن أولى استراتيجيات "جمبا كايزن" الثلاث، هي:

## الاستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل

يطلق مصطلح "قواعد التشغيل" على مجموعة الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها بهدف إنتاج أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء. وتعني كلمة "قواعد" هنا أن هذه المجموعة من الإجراءات هي الطريقة المثلى لإنجاز ذلك الهدف.

و عندما يتم كل هذا ضمن أسلوب "كايزن" فإن ذلك يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد لتصبح أكثر فعالية وبساطة مما هي عليه، بحيث نستمر في هذا التطوير حتى نتخلص من أي هدر في الوقت أو الجهد أو الموارد، ونحصل على أعلى جودة ممكنة.

## ما هي قواعد التشغيل الفعالة؟

تتميز قواعد التشغيل الفعالة بالخصائص الآتية:

دائرة خطط - طبق - راجع - طور

## " كايزن " في توكاي شين-إي

كان توزيع المهام داخل شركة "توكاي شين-إي" للإليكترونيات يتسم بعدم المساواة. فضلا عن التلكؤ في التنفيذ. كان الموظفون يبدعون عملهم ببطء شديد ثم ينتظرون حتى تظهر نقاط الاختناق والمشكلات كي يتخذوا خطوات الإنتاج اللازمة، وكأنهم يطفنون الحرائق ويعملون بأسلوب إدارة الأزمات. تسبب هذا الوضع في وصول ضغوط العمل إلى أوجها قبل مواعيد التسليم. فكان الموظفون كسالى مع بداية كل شهر، متوترون و منهكون في نهايته.

قرر المدير تطبيق أسلوب "جمبا كايزن"، وقسم مهام العمل بين ثلاث فرق. اتفقت الفرق الثلاث على توزيع العمليات فيما بينها، وذلك طبقا لجدول زمني محدد، حيث يتسلم كل فريق مهمته من الفريق الذي يسبقه في خط تدفق العمليات. أعدت هذه الخطط والجدول الزمنية بواسطة ممثلين للفرق الثلاث، دون دراسة الآثار الجانبية لها، على أن يتم تطبيقها طبقا لقواعد تشغيل تنتهج أسلوب "جمبا كايزن"، بحيث تتم كل عمليات المراجعة والتطوير بشكل مستمر، أثناء العمل وداخل "جمبا".

كانت النتيجة المبهرة هي ارتفاع الإنتاجية بنسبة ٣٠% وانخفاض نسبة المرتجعات والعيوب إلى أقل من النصف. كما انخفضت نفقات الإنتاج نتيجة انخفاض ساعات العمل الإضافي للموظفين، وازدادت مهارات وكفاءة العاملين في تنفيذ المهام التي يتسلمونها في أوقات قياسية.

تتكون دائرة خطط - طبق - راجع - طور من أربعة أجزاء، هي:

### خطط:

وتعني وضع قواعد التشغيل التي تذلل العوائق وتتغلب على المشكلات التي تعترض الأداء، وتستبعد الأخطاء.

### طبق:

وتتضمن تطبيق قواعد التشغيل الموضوعية، طبقاً للخطة.

### راجع:

التأكد من أن القواعد الموضوعية للتشغيل تخرج النتائج المطلوبة وتؤدي إليها. ولا بد أن يتم ذلك داخل "جمبا" في مكان العمل.

### طور:

أي "كايزن"، وتعني أنه على المدير أن يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي للتأكد من عدم تكرارها. وهذا لا يتم إلا داخل جمبا (من موقع الأحداث). فعلى المدير أن يراقب سير إجراءات التشغيل وأن يحرص على تدريب العاملين عليها، حتى يكتسبوا المهارة اللازمة للأداء.

## الاستراتيجية الثانية: التطهير:

تعتبر بيئة العمل غير المنظمة والتي تعم فيها الفوضى أكبر معوقات الإنتاجية.

نفس الشيء ينطبق على المصنع ذي التصميم السيئ والمكاتب المزدحمة وغير المرتبة، الأمر الذي يؤدي إلى فوضى في جدولة العمليات، أو شحن أحد خطوط سير العمل بزخم من المهام المتضاربة، فضلاً عن انسيابية خطط وجدول الأداء.

وجود الأشياء التافهة وغير الضرورية في بيئة العمل، يولد أنشطة غير ضرورية أثناء القيام بالعمل، كذلك العلاقة العكسية بين كمية الأوراق على مكتبك وحجم العمل الذي تنجزه. فكلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور؛ زاد الهدر في الوقت والجهد والموارد

وقلت الإنتاجية.

لهذا يعتبر ترتيب وتنسيق المهام ونظم العمل وتطهيرها من المعوقات والملوثات والمتناقص، أحد المتطلبات الرئيسية لأسلوب "جمبا كايزن".

## خطوات التطهير:

هناك خمس خطوات للتطهير:

### ١- صنف:

أي تقسيم أدوات ومعدات العمل إلى ضرورية وغير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة.

عادة ما يبدأ نشاط التصنيف تبعاً لأسلوب "جمبا كايزن" بحملة العلامات الحمراء، حيث ينزل أعضاء فريق التطهير إلى موقع الأحداث، ويضعون علامات حمراء اللون فوق كل ما هو غير ضروري. بعد تلتقط الأشياء التي تحمل العلامات الحمراء لتستبعد من جمبا. فنذهب الأشياء ذات العلامات الحمراء والتي لن تستخدم في المستقبل إلى سلال المهملات، وتذهب الأشياء التي سنحتاجها في المستقبل إلى مكان المخازن. تتكرر هذه العملية مرة تلو الأخرى، تتكرر هذه العملية مرة تلو الأخرى، حتى نتخلص من كل الزوائد التي تزدحم بها بيئة العمل.

### ٢- رتب:

بعد أن يتم التخلص من الزوائد، يأتي دور ترتيب الأشياء الباقية والتي تعتبر ضرورية للعمل. والترتيب هنا يعني:

- وضع الأشياء في أماكن محددة بحيث يقل الوقت والجهد المبذولان في العثور عليها إلى الحد الأدنى.

- تخصيص مكان محدد وعنوان معروف لكل شيء. فعلى سبيل المثال، يعطى كل رف في المكان رقماً خاصاً مثل: (الرف رقم أ-١، وهكذا)، ثم يضاف نفس الرقم للمواد والملفات التي ستوضع على نفس هذا الرف.

- الاتفاق على الحد الأقصى والحد الأدنى من الكميات التي توضع في كل مكان، بحيث إذا زادت عن حدها الأقصى تنقل إلى مكان آخر (المخزن مثلاً) وإذا قلت عن حدها الأدنى يضاف إليها كميات أخرى.

## التطهير بدلاً من التغيير

كان أحد الأقسام الهندسية يشكو صغر المساحة المخصصة له، وازدحامها بالأفراد والأدوات.

اعتقد الجميع أن الحل الوحيد هو نقلها إلى مكان أكثر اتساعاً. لكن الإدارة قررت القيام بحملة لتطهير "جمبا".

وجدت الحملة ٤٠٠ ملف تخص منتجات تراكم عليها الغبار، بالإضافة إلى ٤٠٠ عينة من هذه المنتجات.

كانت الشركة قد قررت إنتاج ٥٠ منتجاً فقط من المنتجات التي في الملفات، ولم تعد تنتج أي كمية من ٣٥٠ منتجاً الباقية.

قامت الحملة بوضع علامات حمراء على كل المنتجات المرفوضة. تمهيداً لإزالتها ولم يعترض أحد. وبذلك تخلصت الإدارة من ستة دوايب كبيرة، فانتعش المكان.

## ٣- نظف:

عندما ينظف العامل أدواته ومعداته، فإن يتحسس بيديه الأماكن الخفية منها، الأماكن التي تسكنها الحشرات أو يتراكم عليها الغبار، أو يتسرب منها الغاز أو الزيت والبنزين .. الخ. داخل هذه الأماكن تكمن أسرار كثيرة قد تكون ضارة أو نافعة، ويتم اكتشافها مبكراً.

فكثيراً ما يحدث أن يكتشف العمال - خلف أجهزتهم - أسلاك كهربائية عارية قريبة من مواد قابلة للاشتعال.

## ٤- استمر:

"كايزن" تعني الاستمرار في التحسين، و عندما يتعلق الأمر بالتطهير، يعتبر كل من التصنيف والترتيب والتنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.

## ٥- قن:

و يتضمن التقنين وضع القواعد وتأسيس الثقافة المؤسسية التي تؤدي إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير بجميع خطواتها بصفة متكررة وقابلة للتطوير.

## الاستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر:

كما أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وأخرى غير ضرورية، هناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية.

كل الأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، يمكننا اعتبارها زائدة وغير ضرورية.

"مودا" باليابانية تعني "الهدر". هناك سبعة مظاهر للمودا، هي:

## ١- مودا الإفراط:

بتخوفهم من التعطل المفاجئ للآلات والأجهزة أو من تغيب الموظفين، لظروف طارئة، يلجأ كثير من المديرين، إلى الإفراط في التشغيل تحسباً لأوقات الشدة العجاف.

يتحول الإفراط، في الإنتاج وفي التشغيل وفي تكديس المواد الخام، لدى هؤلاء المديرين إلى عقدة تستعصي على العلاج. فهم يشعرون بعدم الأمان.

هذه المشكلة ذات الأبعاد النفسية تؤدي إلى هدر هائل في استهلاك المواد والآلات وساعات العمل، ولا توفر لهم سوف إحساس زائف بالأمان.

## ٢- مودا التخزين:

كثيراً ما تمتلئ المخازن بكميات كبيرة من الأشياء والمعدات التي لا تنتمي إلى النشاط الرئيسي للشركة، فتشغل مساحات كان من الممكن الاستفادة منها بطريقة أفضل.

## ٣- مودا الأخطاء:

تستدعي الأخطاء بذل مزيد من الجهد والوقت لتصحيحها.

## ٤- مودا الحركة:

أثناء العمل، تعتبر كل حركة زائدة يقوم بها العامل للبحث عن أدواته أو لجلب أحد الأجهزة، نوعاً من

## مودا .. مورا .. موري

تستخدم هذه الكلمات الثلاث في اليابان دائماً في نفس السياق وبشكل متتابع. فكلمة "مورا" تعني غياب التنسيق وعدم الانظام. و "موري" تعني الإجهاد.

فعندما يتوقف انسياب العمل، بسبب بطء أحد العاملين قليلي الخبرة ويتسبب في تعطيل العمل، فهذه "مورا"، وهي أحد أنواع مودا التدفق أو الانتظار، حيث يتحتم على العمال الآخرين الانتظار حتى ينتهي هذا العامل من مهمته.

أما "موري"، فهي تصف الإجهاد، سواء وقع على العاملين أو الآلات. فإذا أفرط أحد العاملين في العمل حتى تمكن منه الإجهاد، أو إذا صرت تروس إحدى الآلات من أثر الضغط الشديد الواقع عليها، فهذا أيضاً أحد أنواع مودا الإفراط.

## قياس "مودا" بالدولارات

داخل أحد مصانع شركة "صن كلبس" التي تنتج حاويات السفن العملاقة، ابتكر المديرون وسيلة لتأصيل ثقافة الوفر وإزالة المودا. طبقاً لهذه الوسيلة يقاس مقدار الوفر الذي يحققه اقتراح أحد العاملين، بالدولارات التي يوفرها للشركة، ويمنح العامل نسبة منها.

بعد ذلك توضع قيم الاقتراحات المقدره بنفس الطريقة على لوحة كبيرة وتحسب قيمتها الإجمالية شهرياً، لمعرفة حجم الوفر الذي تمكنت الشركة من تحقيقه بهذه الطريقة.



المودا (الهدر). تجنب هذه الحركات الزائدة بوضع الأشياء في الأماكن المخصصة لها، دون إهمال.

#### ٥- مودا التدفق:

عدم انسيابية تدفق العمليات وسير الإنتاج بين الأقسام المختلفة، يؤدي إلى هدر.

- في مصنع لإنتاج معدات التليفون يتم إنتاج جسم الجهاز أولاً داخل أحد الأقسام، بينما تنتج السماعات و عدة اليد في قسم آخر. لذلك يتم تغليف جسم المعدة بعد إنتاجه، داخل قسم ثالث، يغطى من البلاستيك لينقل دون خدوش إلى قسم إنتاج عدة اليد. إذا جمعنا بين قسم إنتاج جسم الجهاز وقسم إنتاج (سماعة اليد) فأنا نتخلص من قسم التغليف بالبلاستيك.

#### ٦- مودا الانتظار:

إذا تحتم على عدد من العاملين الانتظار حتى تصل المواد الخام أو حتى ينتهي عامل آخر من عمله قبل البدء في عمل جديد، وذلك لعدم التنسيق بين المهام وتوقيتاتها، فإن هذا هو أحد أنواع المودا.

#### ٧- مودا النقل:

يمكننا أن نعتبر أغلب عمليات النقل عملاً بلا طائل. فالوقت الذي يستغرقه المستند في الانتقال بين مكاتب الموظفين، أو الوقت الذي تستغرقه المواد الخام في الانتقال إلى أماكن التصنيع، هي كلها أوقات مهدرة وجهود ضائعة.

القضاء على الهدر (المودا) هو أحد أهم وأرخص

وسائل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كل ما عليك فعله هو النزول إلى "جمبا" موقع الأحداث، وملاحظة أماكن المودا وإزالة أسبابها.

#### ٨- مودا القيمة الزائفة:

يخطئ كثير من المديرين في تحديد ما يريده عملائهم بالضبط مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة التي تنتجها شركاتهم. وبذلك يقدمون لهم منتجات وخدمات لا يطلبونها. هنا تتولد القيمة الزائفة، وهي الشيء الذي تقدمه لعميلك دون أن يحتاجه بالفعل.

تعتبر شركات الطيران من أكثر المؤسسات التي تنتج مثل هذه القيم الزائفة. فكل ما يبحث عنه عميل الطيران إنما هو شركة توفر له طائرة تحمله من مكان لآخر، بأمان وفي أسرع وقت ممكن وبسعر معقول. لكن شركات الطيران مازالت تعتقد أن المسافر يبحث عن المتعة والكراسي الوثيرة والطعام الفاخر وتكييف الهواء، لذا فهي تقدم لعملائها كل هذا دون أن يطلبوه، وتتقاضى ثمنه.

عندما تقدم لعميلك ما لا يطلبه فهناك هدر من جانبك ومن جانب عميلك أيضاً.

#### المشروع التلميذ

يستدعي أسلوب "كايزن" - التحسين المستمر - تأصيل ثقافة الابتكار والعمل لتحقيق أهداف واضحة لكل العاملين. فعليهم باستمرار البحث عن طرق جديدة للتخلص من الهدر وتطهير مكان العمل "جمبا"، واقتراح قواعد تشغيل أكثر فعالية.

### ثمان وصايا لتطبيق "كايزن"

- ١- فكر في "كيف" تنفذ الاقتراح الجديد، وليس في "ماذا" تنفذه.
  - ٢- لا تقبل مبررات انخفاض الإنتاجية. فهي ليست ثابتة ولا يجب أن تكون كذلك.
  - ٣- لا تبحث عن الكمال في الاقتراح الجديد، فقط نفذ. ولو بنسبة نجاح ٥٠%، بعد ذلك طبق عليه "كايزن" بأسلوب تدريجي.
  - ٤- صحح الأخطاء فور وقوعها.
  - ٥- لا تخصص أية نفقات لتطبيق "كايزن". إذ تكمن كفاءة "كايزن" في تقليل النفقات، فلا تجعلها تنقلب إلى نقيضها، كما يحدث لأغلب الممارسات الإدارية.
  - ٦- تخلص من التفكير التقليدي، بشأن: "أنا يجب أن نفعل ذلك، بهذه الطريقة فقط"
  - ٧- كن يقظاً، لملاحظة فرص التطوير الممكنة - خاصة إذا كانت هناك مؤشرات، مثل شكاوى العملاء، أو نقاط اختناق في تنفيذ العمليات.
  - ٨- اعمل دائماً على مستويين:  
أ- مستوى الأفراد  
ب- مستوى العمليات
- وهذا هو سر تفوق أسلوب "جمبا كايزن" على أسلوب "الهندرة" الذي يعمل على مستوى العمليات فقط.

يستدعي ذلك تمكين العاملين ومنحهم السلطات الكافية لإجراء التعديلات التي يرون فعاليتها. هنا يصبح المشروع أشبه ما يكون بالتلميذ الذي يطلب العلم، دون أن يعتبر نفسه عالماً بكل شيء.

هذا الأمر يستدعي إن تتحلى إدارة المشروع بتواضع التلميذ ولهفته المتشوقة للتعلم. على أن يكون ذلك في شكل ممارسات مسئولة داخل الجمب، دون أن يقتصر على ما تفعله محاضرات الفصل الدراسي.

## حلقات "كايزن"

كما في حلقات الجودة، تهدف حلقات "كايزن" إلى تطوير الأداء وبيئة العمل. وعندما يقوم العاملون بأنفسهم وبتوجيه من الإدارة بتقنين قواعد للتشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فإنهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، حيث من الممكن أن تجابه ببعض المقاومة أو الرفض. وبالتالي يصبح من المؤكد أن يلتزم العاملون بتلك القواعد التشغيلية التي ساهموا في إيجادها، بالإضافة إلى تفهمهم التام لبنودها، مما يمكنهم من تطويرها فيما بعد إذا ارتأوا ضرورة ذلك.

## "كايزن" والأساليب المعاونة:

من مزايا "جمبا كايزن" عدم التعارض بينه وبين أساليب التطوير الإداري المعاصرة، بل أنك لكي تحصل على النتيجة المثلى من تطبيق أسلوب "جمبا كايزن" يجب أن تمزجه بغيره من هذه الأساليب، مثل:

### ١ - أسلوب الإنتاج الوقتي J-I-T

طبقاً لهذا الأسلوب لا يتم الاحتفاظ بأية مواد خام أو مستلزمات إنتاج تزيد عن حاجات التشغيل القصوى لفترة من الزمن، يمكن ألا تزيد عن أربع ساعات.

صحيح أن هذا الأسلوب مكن الشركات اليابانية من التغلب على منافسيها، لأنه يقلل الهدر والمساحة والتكاليف اللازمة للتخزين وإجراءات التداول والمناولة إلى حد ما الأدنى، إلا أنه يعتمد على وجود علاقات شبكية قوية مع الموردين والعملاء على حد سواء.

فمثلاً تستطيع شركة "أيسين سايكي" المتخصصة في مجال إنتاج الوسائد، إنتاج ما لا يقل عن ٧٥٠ لونا وشكلاً وحجماً من هذه الوسائد، في مساحة لا تتعدى مساحة ملعب كرة السلة.

السر في ذلك أن هذه الشركة تتبع أسلوب الإنتاج الوقتي، فتبدأ إنتاج كل وسادة بعد تلقي أمر الشراء بيوم واحد، وقد ساعدها على ذلك سرعتها القياسية في إنتاج الوحدة: ساعتين فقط.

## ٢ - أسلوب التسليم الوقتي "كان بان":

يطلق عليه "كان بان"، وتطبيقه تنتج "أيسين سايكي" كمية مناسبة من الموديلات التي يتزايد عليها الطلب، بحيث تحافظ على تواجد حد أدنى منها في مخزن صغير لمواجهة طلبات العملاء، ثم لا تبدأ في إنتاج غيرها إلا بعد أن تقل الكمية الموجودة في المخزن عن حدّها الأدنى.

أما الطريقة التي تستخدمها الشركة في التعرف على الكمية المراد إنتاجها، فهي غاية في البساطة. كل حاشية تغادر المخزن تسحب بطاقة "كان بان" المرافقة لها وتنتقل إلى المصنع الذي يتلقاها بدوره على أنها أمر توريد، فيبدأ في الإنتاج. وبهذا يحافظ على مستوى المخزون دون نقصان.

## ٣ - الجودة الشاملة:

لكي تعمل الأساليب السابقة بكفاءة تامة مع أسلوب "كايزن" يفضل تطعيمها بأساليب الجودة الشاملة، وهي:

- **ضبط الجودة الشاملة:** وتعني بتأكيد مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة بتطبيق "كايزن".

- **إدارة الجودة الشاملة:** وتركز على كفاية العمليات الإنتاجية ومهارات الموظفين.

- **الصيانة الإنتاجية الشاملة:** وتهتم بجودة وصيانة الآلات والأجهزة والمعدات.

وبالفعل لا يمكنك أن تطبق أسلوب "كايزن" دون اشتراك جميع الأفراد الذين يكرسون مهاراتهم الفعالة داخل نظام عمل جيد التصميم، وباستخدام آلات يمكن الاعتماد عليها.

فمثلاً لم يكن من الممكن لشركة "أيسين سايكي" تطبيق هذا الأسلوب بفعالية إن لم تكن تستطيع إنتاج الوحدة في ساعتين فقط. وبفضل هذا الأسلوب تمكنت الشركة من جني مزايا عديدة.

## دور المديرين:

وظيفة المديرين هي ترجمة الأرقام إلى لغة الواقع، فالمدير مسئول عن نظام العمل وتصميم العمليات ووضع خطط وجدول سير العمل وتوقيتاته. فإذا وضعت الإدارة أمامها هدف خفض التكاليف بنسبة ١٠ %، فيجب أن تترجم هذا الهدف إلى استراتيجيات "جمبا كايزن" الثلاث، باتباع خطواتها الخمس.

## دور المشرفين:

المشرفون هم مديرو خطوط الإنتاج، المسئولون بصفة مباشرة عن سير عمليات التشغيل المخططة وتحقيق

## فهرس الخلاصة

١	الإدارة من فوق
١	جمبا: إدارة المكان
٢	كايزن: إدارة الزمان
٢	"جمبا كايزن"
٢	١- عندما تظهر مشكلة انزل إلى موقع الأحداث، أولاً:
٢	٢- أهتم بعناصر موقع الأحداث:
٢	٣- اتخذ إجراءات وقائية فورية:
٢	٤- ابحث عن السبب الجذري:
٣	٥- ضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة:
٣	استراتيجيات جمبا كايزن:
٣	الاستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل
٣	ما هي قواعد التشغيل الفعالة؟
٣	دائرة خطط - طبق - راجع - طور
٤	خطط:
٤	طبق:
٤	راجع:
٤	طور:
٤	الاستراتيجية الثانية: التطهير
٤	خطوات التطهير:
٤	١- صنف:
٤	٢- رتب:
٥	٣- نظف:
٥	٤- استمر:
٥	٥- قن:
٥	الاستراتيجية الثالثة: القضاء على الهدر:
٥	١- مواد الإفراط:
٥	٢- مواد التخزين:
٥	٣- مواد الأخطاء:
٥	٤- مواد الحركة:
٦	٥- مواد التدفق:
٦	٦- مواد الانتظار:
٦	٧- مواد النقل:
٦	٨- مواد القيمة الزائفة:
٦	المشروع التلميذ
٧	حلقات "كايزن"
٧	"كايزن" والأساليب المعاونة:
٧	١- أسلوب الإنتاج الوتقي J-I-T
٧	٢- أسلوب التسليم الوتقي "كان بان":
٧	٣- الجودة الشاملة:
٧	دور المديرين:
٧	دور المشرفين:
٨	الإدارة المرئية:
٨	لا تدع شيئاً يغيب عن ناظريك
٨	بين الإدارة والإشراف والعمال

## بيانات الكتاب

Title: Gemba Kaizen  
 Author: Masaaki Imai.  
 Publisher: McGraw-Hill.  
 ISBN: 0-07-031446-2.  
 Date 1997.

معدلات الأداء المحددة داخل مواقع الأحداث.

## الإدارة المرئية:

### لا تدع شيئاً يغيب عن ناظريك

يمكن أسلوب "جمبا كايزن" كلاماً من المديرين والمشرفين من تحديد أماكن المشكلات والاختناقات في نفس مواقع حدوثها، وبالتالي يأتي العلاج ملائماً وواقعياً وفعالاً، وهذا على نقيض ما يحدث عندما يكتفي المديرين والمشرفين بتصميم الحلول على الورق.

باستخدام أسلوب "جمبا كايزن" يتمكن المديرون والمشرفون من تشخيص المشكلات بأعينهم، وبمجرد دخولهم موقع الأحداث.

بالنظر إلى المكان الذي تتراس أمامه صناديق المرتجعات يستطيع المدير أن يحدد نسبة العيوب، بشكل أفضل من إلقاء نظرة على التقارير الورقية. وعندما يتجه إلى الحائط الذي تصطف أمامه صناديق المواد الخام والحائط الذي تستند إليه صناديق الكميات المنتجة، تتكون لديه فكرة واقعية صحيحة عن أحوال التشغيل، بطريقة أفضل مما لو فعل ذلك باستعراض التقارير داخل مكتبه المغلق.

لذا احرص على تحديد الأماكن المخصصة لكل البنود الضرورية بموقع الأحداث، بحيث تتمكن من إدراك الوضع بمجرد إلقاء نظرة متحصصة على جمبا.

## بين الإدارة والإشراف والعمال

على المدير أن يتقصد موقع الأحداث، ويلم بكل شيء بنظرة كلية، ثم يوجه المشرف للإجراءات الواجب اتخاذها. على المشرف بعد ذلك أن يفصل هذه الإجراءات، بنظرته الجزئية، إلى خطوات يوزعها على الأفراد لتنفيذها. أثناء التعامل مع المرتجعات يجب أن يجتمع المدير مع المشرف مع العامل داخل جمبا، لتحديد سبب العيب، واقتراح التعديل الذي يمنع تكرار نفس الأخطاء.

تخلص من ممارسة الإدارة الورقية، حيث تنتظر إلى الأرقام والتقارير، وعيشاً تحاول أن تجعلها تنطق بلغة الواقع. فلا شيء يضاهي الإدارة من موقع الأحداث - "جمبا".

افعل ذلك وقلبك وعقلك على "كايزن"، أي وأنت تبحث - في كل يوم وساعة - عن طريقة أفضل من تلك التي تعمل بها الآن. وبالجمع بين "جمبا" و "كايزن" تكون قد جمعت بين إدارة الحاضر "المكان" وإدارة المستقبل "الزمان".